

2000s-24

**L'engagement organisationnel et les
comportements discrétionnaires :
L'influence des pratiques de gestion
des ressources humaines**

*Michel Tremblay, Philippe Guay,
Gilles Simard*

Série Scientifique
Scientific Series



CIRANO
Centre interuniversitaire de recherche
en analyse des organisations

Montréal
Juillet 2000

CIRANO

Le CIRANO est un organisme sans but lucratif constitué en vertu de la Loi des compagnies du Québec. Le financement de son infrastructure et de ses activités de recherche provient des cotisations de ses organisations-membres, d'une subvention d'infrastructure du ministère de la Recherche, de la Science et de la Technologie, de même que des subventions et mandats obtenus par ses équipes de recherche.

CIRANO is a private non-profit organization incorporated under the Québec Companies Act. Its infrastructure and research activities are funded through fees paid by member organizations, an infrastructure grant from the Ministère de la Recherche, de la Science et de la Technologie, and grants and research mandates obtained by its research teams.

Les organisations-partenaires / The Partner Organizations

- École des Hautes Études Commerciales
- École Polytechnique
- Université Concordia
- Université de Montréal
- Université du Québec à Montréal
- Université Laval
- Université McGill
- MEQ
- MRST
- Alcan Aluminium Ltée
- AXA Canada
- Banque Nationale du Canada
- Banque Royale du Canada
- Bell Québec
- Bombardier
- Bourse de Montréal
- Développement des ressources humaines Canada (DRHC)
- Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec
- Hydro-Québec
- Imasco
- Industrie Canada
- Pratt & Whitney Canada Inc.
- Raymond Chabot Grant Thornton
- Ville de Montréal

© 2000 Michel Tremblay, Philippe Guay et Gilles Simard. Tous droits réservés. All rights reserved.

Reproduction partielle permise avec citation du document source, incluant la notice ©.

Short sections may be quoted without explicit permission, provided that full credit, including © notice, is given to the source.

Ce document est publié dans l'intention de rendre accessibles les résultats préliminaires de la recherche effectuée au CIRANO, afin de susciter des échanges et des suggestions. Les idées et les opinions émises sont sous l'unique responsabilité des auteurs, et ne représentent pas nécessairement les positions du CIRANO ou de ses partenaires.

This paper presents preliminary research carried out at CIRANO and aims at encouraging discussion and comment. The observations and viewpoints expressed are the sole responsibility of the authors. They do not necessarily represent positions of CIRANO or its partners.

L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : L'influence des pratiques de gestion des ressources humaines*

Michel Tremblay[†], Philippe Guay[‡], Gilles Simard[§]

Résumé / Abstract

Dans cette étude, réalisée auprès de 536 salariés et cadres québécois, nous examinons l'influence perçue de quatre processus de GRH (le partage d'information, l'empowerment, les compétences et la reconnaissance) sur l'engagement organisationnel et la mobilisation de comportements discrétionnaires au travail, d'une part, de même que le rôle de l'engagement organisationnel (affectif et continu) dans la motivation à mobiliser certains comportements discrétionnaires au travail. Les résultats de l'analyse multivariée révèlent que les comportements discrétionnaires sont plus fortement mobilisés lorsque les employés possèdent un fort niveau d'engagement affectif à l'égard de l'organisation. Nos résultats montrent par ailleurs qu'un fort sentiment d'autonomie et d'influence et la possibilité de pouvoir utiliser ses compétences au travail exercent une forte influence positive indépendante sur la mobilisation de comportements discrétionnaires. Enfin, cette recherche met en lumière le rôle important de la reconnaissance non-monétaire et de la justice procédurale dans la constitution d'un lien affectif avec l'organisation et la motivation des employés à se mobiliser pour le succès de l'organisation.

In this study, realized with 536 French Canadian employees, we examine the perceived influence of four Human Resource Processes (information-sharing, empowerment, competencies and recognition) on the organizational commitment and the discretionary behaviors, on the one hand, as well as the role of the organizational commitment (affective and continuance) in the motivation to mobilize some discretionary behaviors at work. The results of the regression analysis reveal that discretionary behaviors are more strongly mobilized when the employees have a strong level of affective attachment towards the organization. In addition, our results show that the perception of a high level of autonomy and influence in the work and the possibility of using his or her competencies have a strong independent positive influence on the mobilization of discretionary behaviors. Finally, this research highlights the predominant role of the non-

Adresse de l'auteur : Michel Tremblay, CIRANO, 2020 rue University, 25^e étage, Montréal, Qc, Canada H3A 2A5

Tél. : (514) 985-4008

Fax : (514) 985-4039

courriel : tremblam@cirano.umontreal.ca

Cet article est une proposition de communication révisée pour le 11^e congrès de l'AGRH à Paris, en novembre 2000.

[†] École des Hautes Études Commerciales et CIRANO

[‡] École des Hautes Études Commerciales

[§] Université du Québec à Montréal

monetary rewards and of procedural justice practices in the development of affective attachment with the organization and motivation of employees to mobilize for the success of the organization.

Mots Clés : Mobilisation, engagement organisationnel, comportements discrétionnaires, partage d'information, empowerment, gestion des compétences, reconnaissance

Keywords: Mobilization, organizational commitment, discretionary behaviors, information-sharing, empowerment, competencies, recognition

Introduction

La concurrence accrue sur les marchés internationaux et nationaux a suscité un intérêt grandissant à l'égard des innovations en milieu de travail susceptibles d'améliorer l'efficacité, la productivité, la qualité et la rentabilité (Voos, 1987). Les gestionnaires réalisent que les changements nécessaires pour rendre les organisations plus concurrentielles et efficaces requièrent, non seulement des investissements au plan du capital et de la technologie, mais aussi des transformations dans la façon dont les organisations sont structurées, et la manière dont les individus sont gérés (Alhbrant, Lean & Murell, 1992). Différentes terminologies ont été utilisées pour décrire les organisations qui traitent leurs ressources humaines comme une source d'avantage compétitif : High Commitment (Walton, 1985; Lawler, 1986; Wood & Abanease, 1995; Arthur, 1995), Excellent (Peters & Waterman, 1982), High Performance (Osterman, 1994; Appelbaum & Batt, 1994), Mutual Gains (Kochan & Osterman, 1994), Mobilisatrices (Rondeau & Lemelin, 1991; Igalens et Barraud, 1997; Wils, Labelle, Guérin & Tremblay, 1998). Ces travaux ont, pour la plupart, militer en faveur de l'idée qu'un investissement significatif dans le capital humain et la mise en œuvre de pratiques de GRH appropriées et cohérentes pouvaient donner un avantage concurrentiel et résulter en une meilleure performance financière. Cette perspective, qualifiée d'universaliste en raison de sa faible position vis-à-vis le contexte organisationnel, suggère que de «bonnes pratiques de GRH» ne peuvent qu'entraîner des effets positifs pour les organisations (Pfeffer & Veiga, 1999). Certains travaux anglo-saxons récents ont permis de valider dans une certaine mesure une telle thèse. Par exemple, les études empiriques de Huselid, (1995), Jackson et Schuler, (1997), Delery & Doty, (1996) ont montré qu'une déviation standard dans la mise en place de pratiques de GRH innovatrices était associée à une augmentation des profits de 23%, 16% et 23% respectivement. D'autres travaux, comme ceux de Welbourne et Andrews (1996) et Gerhart et Milkovich (1990), ont révélé que certaines pratiques de rémunération étaient associées au taux de survie des organisations et à l'accroissement de leur rentabilité.

Si ces travaux ont connu un écho important dans la communauté académique et permis de renforcer l'importance stratégique des ressources humaines, ces études, en revanche, sont en déficit de réponses pour expliquer pourquoi les pratiques de GRH sont liées à des indices de performance organisationnelle. Becker & Gerhart (1996), de même que Dyer & Shafer (1999) ont récemment souligné la nécessité de se distancer des mesures financières telles que la rentabilité financière et le prix des actions, et de s'appliquer plutôt à identifier les processus menant à ces résultats financiers. Même s'il existe une relative évidence que des pratiques appropriées de GRH peuvent influencer certains indicateurs autres que financiers, tels que la productivité (Arthur, 1994, Ichiniosky, Shaw & Prensushi, 1994, McDuffy, 1995, Youndlt et al., 1996), la qualité (Arthur, 1994, Ichiniosky, Shaw & Prensushi, 1994, McDuffy, 1995), la satisfaction à l'égard du service de la clientèle (Scheineider & Bowen, 1985; Johnson, 1996; Morrison, 1996), et le roulement du personnel (Arthur, 1994; Huselid, 1995), à quelques exceptions, ces travaux fournissent rarement des indications sur les mécanismes intermédiaires qui peuvent induire ces résultats. Selon Guess (1997), ni les modèles stratégiques, ni les modèles descriptifs sont suffisamment riches en termes d'information pour justifier pourquoi les

politiques et pratiques de GRH sont associées à une meilleure performance organisationnelle. On ne connaît pas trop quels sont les liens qui les unis et pourquoi. Pour Wright & Sherman (1999), il existe un besoin évident de tester des mécanismes intermédiaires par lesquels les pratiques de gestion de ressources humaines ont impact sur ces mesures de performance.

La Perspective Behaviorale comme mécanisme intermédiaire de justification

L'approche stratégique en GRH suggère que lorsque les sous-systèmes organisationnels, incluant les ressources humaines, sont alignés avec les stratégies externes (ex : stratégies d'affaires) et internes (ex : culture, technologie...) et qu'il existe une forte cohérence ou un «fit» entre les pratiques de GRH, une performance supérieure est alors probable. Plusieurs cadres théoriques ont été proposés pour expliquer cette performance supérieure (voir McMahan, Virick & Wright, 1999), la perspective comportementale est celle qui offre le plus fort potentiel d'explication théorique. Selon cette perspective, des pratiques de GRH appropriées induiraient un certain nombre de comportements fortement valorisés et ceux-ci sont nécessaires à la performance organisationnelle. McDuffy (1995) soutient que:

« Innovative human resource practices are likely to contribute to improve economic performance when three conditions are met: when employees possess knowledge and skills that managers lack; when employees are motivated to apply skill and knowledge through discretionary effort; and when the firm's business or production strategy can only be achieved when employees contribute such discretionary effort. I will argue that all three conditions must be met for HR practices to contribute to performance (p.199). »

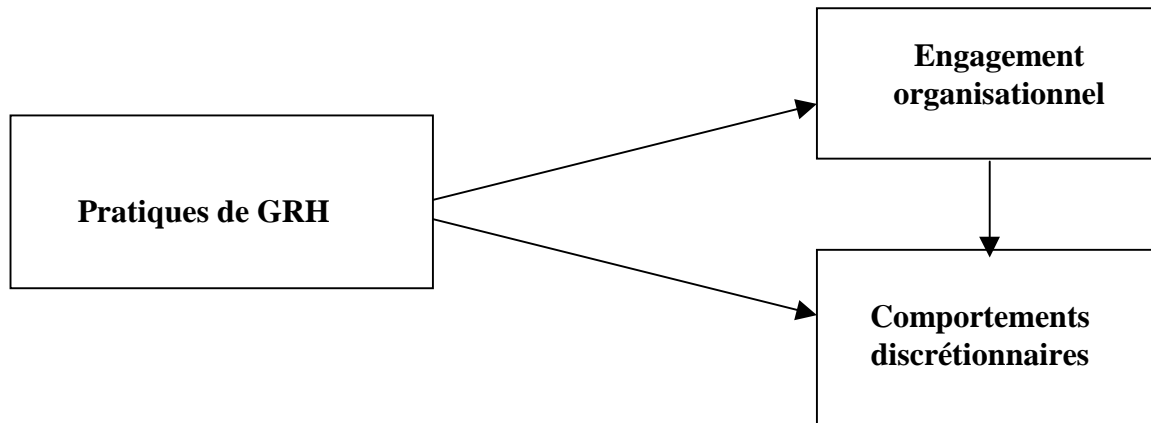
Selon McDuffy (1995) les pratiques de GRH ont pour effet de susciter la motivation des employés à adopter des comportements discrectionnaires qui sont en ligne avec les intérêts de l'organisation. Ces comportements, considérés aujourd'hui comme un élément clé de l'efficacité organisationnelle, ont été qualifiés dans la littérature sous plusieurs vocables : hors rôle, pro-sociaux, de citoyenneté organisationnelle, de mobilisation (Organ, 1988; Tremblay et al., 1998; Wils et al., 1999; Igalens & Barraud, 1997). Organ (1990) définit ces comportements comme «employee behaviour that goes above and beyond the call of duty». Ces comportements seraient d'autant plus désirables du point de vue de l'organisation qu'ils permettent d'accroître les ressources disponibles et qu'ils réduisent la nécessité d'établir des mécanismes de contrôle formels et coûteux (Organ, 1988). Quelles sont alors les pratiques de GRH susceptibles d'influencer de tels comportements?

Les Pratiques de GRH

Plusieurs auteurs ont proposé ces dernières années une liste de pratiques de GRH susceptibles d'induire des comportements discrétionnaires ou mobilisateurs (ex : Pfeffer & Veiga, 1999; Dessler, 1999; Wils et al., 1998). Bien que l'on retrouve un fort degré de chevauchement dans les pratiques de GRH proposées, la configuration des pratiques diverge sensiblement d'un article ou d'une étude à l'autre. Dans plusieurs de ces écrits, on ne retrouve aucune explication théorique pour justifier le choix de ces pratiques. Le modèle conceptuel de l'implication proposé par Lawler (1986) et ses collaborateurs et celui de la mobilisation suggéré par Wils, Labelle, Guérin et Tremblay (1998) se révèlent un bon point d'ancrage de départ. Pour McMahan, Bell & Virick (1998), les travaux de Lawler sur l'implication (High Commitment) auraient pavé la voie à l'évolution contemporaine de la gestion stratégique des ressources humaines. Les travaux sur l'implication sont basés sur des assises théoriques qui peuvent contribuer à l'avancement des connaissances dans le domaine de la gestion stratégique des ressources humaines. Les modèles conceptuels de Lawler et al., (1986) et de Wils et al., (1999) suggèrent que quatre processus ou grappes de pratiques peuvent accroître l'implication et la mobilisation : le partage de l'information, le développement des compétences, le partage du pouvoir et les systèmes de reconnaissance. Le degré de diffusion de ces processus dans les niveaux inférieurs de l'organisation et la qualité de leur mise en œuvre auraient un effet déterminant sur le niveau de succès de l'implication. Toutefois, le modèle de Wils et al. (1998) et plusieurs travaux de recherche récents suggèrent que l'effet des pratiques de GRH sur les comportements discrétionnaires serait limité en l'absence d'un fort attachement affectif des salariés à l'égard leur organisation. Une intériorisation des valeurs et des buts de l'organisation doit être présente pour que les individus acceptent de s'engager dans des comportements hors rôles. Les travaux en particulier de O'Reilley & Chatman (1986), Chen, Hui & Sego (1998), Allen & Smitch (1987), et Meyer & Allen (1991) ont permis de mettre en évidence le rôle positif et déterminant de l'engagement affectif dans l'adoption de comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB). L'examen des écrits sur ces divers thèmes révèle que les quatre processus cités peuvent influencer à la fois l'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires. Plus récemment, Deckop, Mangel & Cirka (1999) ont trouvé que l'alignement des valeurs des individus avec ceux de l'organisation pouvait modérer l'effet des pratiques de reconnaissance monétaire sur les comportements de citoyenneté. En d'autres termes, certaines pratiques de GRH auraient une influence sur les comportements discrétionnaires seulement lorsque les employés ont développé un engagement affectif suffisamment fort à l'égard de l'organisation. On ne peut pas non plus exclure l'hypothèse que l'engagement organisationnel puisse jouer un rôle de variable intervenante entre les pratiques de GRH et les comportements hors rôles. Dans le cadre de cette étude, on se propose de se limiter à évaluer l'influence des pratiques de GRH sur l'engagement et les comportements discrétionnaires, d'une part, et à mesurer l'influence de l'engagement organisationnel sur les comportements hors rôles, d'autre part. La figure 1 présente notre modèle de recherche.

FIGURE 1

Modèle de recherche



A- Le partage de l'information

Le processus de partage d'information regroupe l'ensemble des pratiques mises en place par les organisations pour diffuser et recevoir de l'information. On retrouve ici des pratiques centrées non seulement sur les clarifications des attentes de l'organisation mais aussi sur l'effort qu'elle fait pour écouter les préoccupations des employés et s'efforcer d'y répondre. Selon Rondeau, Lemelin et Lauzon, (1993), les pratiques de partage d'information semblent jouer deux rôles importants. D'une part, l'employé va mobiliser ses compétences et s'impliquer dans son travail s'il comprend bien ce que l'on attend de lui. Si les employés comprennent clairement ce qu'ils ont à faire, comment, quand ils doivent le faire et pourquoi ils doivent le faire, ils agiront dans le sens des intérêts de l'organisation. D'autre part, l'employé sera d'autant plus mobilisé qu'il a l'impression que l'organisation écoute ses préoccupations, ses opinions, ses recommandations et, conséquemment, s'y efforce d'y répondre adéquatement. Plusieurs moyens de communication ont été développés par les organisations pour diffuser et mettre en place des mécanismes de communication. Parfois simples, tantôt sophistiqués, ces mécanismes couvrent un large spectre de moyens de communication (ex : porte ouverte, séances d'information, journal d'entreprise, survey-feedback, système de suggestions, hot line) et d'informations diffusées (ex : sur la mission, la performance financière, la productivité, les changements majeurs, les problèmes au travail). L'intérêt récent porté à la dimension personnelle de la justice procédurale a probablement contribué à mieux cerner le rôle de la communication à double sens dans les attitudes et comportements au travail (Greenberg, 1985, Tremblay, Pelchat et Sire, 1998). La justification et l'explication des décisions permettraient d'accroître le sentiment de respect, de considération et de confiance mutuelle au sein de l'organisation (Pfeffer & Veiga, 1999).

Malgré un préjugé positif sur les effets du partage de l'information, force est de constater l'inconsistance des travaux de recherche. Par exemple Kleiner & Brouillon (1988) et Mitchell & al., (1990) n'ont pu de trouver de relations significatives entre les pratiques de partage d'information et les indices de performance économique et de productivité. En revanche, Morishima (1991), dans une étude auprès de 97 entreprises japonaises, a observé que l'information était positivement reliée au rendement financier et à la productivité, et négativement reliée aux coûts du travail. Il semble toutefois exister une relation relativement consistante entre la communication et l'engagement organisationnel (Rodwell et al., 1998; Dillon & Flood, 1992; Caldwell et al., 1990). Le partage d'information participerait à l'émergence d'un climat de confiance et de respect mutuel susceptibles de favoriser l'attachement affectif. Une recherche réalisée par Igalens et Barraud (1997) auprès d'une centaine d'entreprises en France a permis également de mettre en évidence le rôle central des pratiques de partage d'information dans la mobilisation des salariés. Une autre recherche, celle-ci réalisée dans un autre contexte culturel auprès de 325 organisations québécoises par Tremblay et al., (1998), a permis de trouver une relation significative entre certaines pratiques d'informations et la mobilisation de salariés. En ce qui a trait à la relation entre le partage d'information et les comportements hors rôles, à notre connaissance, ce lien n'a pas encore été étudié. Il est possible que les pratiques de partage d'information puissent agir qu'indirectement sur les comportements hors rôles via l'engagement affectif.

Le partage du pouvoir (empowerment)

Le second processus du modèle conceptuel de Lawler (1992) est le partage du pouvoir. Ce processus réfère aux processus de prise de décision dans l'organisation. D'une façon plus spécifique, il concerne l'ensemble des pratiques visant à réaménager le travail pour qu'il soit à la fois plus satisfaisant et plus utile pour chaque individu, mais aussi qu'il implique chaque membre de l'unité de travail dans une action solidaire touchant tant la planification que le contrôle des résultats (ex : cercles de qualité, groupe d'amélioration de la qualité). Ces pratiques s'efforcent de faire en sorte que les travailleurs en viennent à avoir un impact réel au travail, tant par leur participation au processus de décision que par la mise en œuvre d'unités de travail favorisant l'autonomie d'action, l'initiative et la responsabilisation (ex : équipes autonomes, groupes de projet, ect.). Les théoriciens soutiennent depuis longtemps que l'engagement et la performance résident dans l'implication des salariés dans la gestion, c'est à dire dans une diversité de décisions réservées traditionnellement au management. L'argument maintes fois invoqués est que la participation des employés est en soi intrinsèquement valorisante et désirée. Cette récompense intrinsèque trouverait principalement sa source dans un sentiment de responsabilité plus élevé, une meilleure utilisation des compétences et des connaissances et dans une meilleure compréhension de l'ensemble des opérations de l'organisation (Buch & Spangler, 1990; Leana & Florkowsky, 1992). Ces récompenses intrinsèques motiveraient les salariés à prendre des initiatives et à faire des efforts pour accomplir les objectifs de l'organisation (Cook, 1994; Pfeffer & Veiga, 1999). Selon Tsui et al., (1995) les récompenses non-économiques, en comparaison à celles qui sont économiques, peuvent satisfaire une gamme plus variée de besoins et favoriser un contexte d'échanges

davantage relationnel que contractuel. Un environnement de travail basé sur des échanges relationnels peut susciter chez les employés un éventail plus large d'actions ou de comportements. Une culture «d'empowerment» encouragerait aussi les employés à se sentir plus importants, responsables et libres de mettre à profit leur intelligence et leurs compétences. Cela serait perçu, comme le soulignent Fiorito et al., (1997), comme une marque de confiance et de support organisationnel qui amènerait les employés à s'identifier davantage à leur organisation. Les études sur le terrain ont d'ailleurs permis de trouver l'existence d'une relation positive entre la participation aux décisions (Fiorito et al., 1997; Rodwell et al; 1998), l'autonomie au travail (Cohen et al., 1996; Dillon & Flood, 1992) et l'engagement organisationnel. La mise en relation des pratiques de «responsabilisation» avec les comportements a reçu passablement moins d'attention dans la littérature. Tremblay et ses collaborateurs (1998), de même que Igalens et Barraud (1997) a pu mettre en évidence l'existence d'une relation positive significative entre la présence de groupes de travail relativement autonomes, les mécanismes d'expression directe et le niveau de mobilisation dans les organisations.

Les compétences

Le modèle conceptuel de Lawler suggère que la gestion des compétences soit un levier central dans l'effort d'implication des employés. Suivant la théorie des ressources (Barney, 1991), les efforts de développement des compétences, par la formation ou d'autres activités de développement de carrière (ex : mobilité), signalent aux employés que l'organisation considère son capital humain comme une source d'avantage compétitif (Fiorito et al., 1997). Cet investissement dans les compétences des individus exprime également la volonté de l'employeur d'établir un contrat de type relationnel ou psychologique (Tsui et al., 1995) et une relation à long terme avec les salariés (Witt, 1991). Pour les employés, un bon bagage de compétences spécifiques ou générales peut signifier aussi plus d'opportunités de carrière, une meilleure sécurité d'emploi et une plus forte employabilité. Les pratiques visant à favoriser le développement des compétences ne peuvent toutefois être considérées comme une condition suffisante à la mobilisation des comportements, encore faut-il que les salariés puissent les utiliser dans le cadre de leurs fonctions. Ces deux actions (développement et utilisation des compétences) permettent de renforcer le lien confiance et le désir d'établir des rapports à long terme entre les salariés et l'organisation, d'une part, et d'accroître le sentiment de support organisationnel, d'autre part (Smith, 1995). Cette relation de mutualité et ce sentiment de confiance dans la capacité personnelle des individus à pouvoir déployer leurs compétences au travail se veulent des justifications logiques pour expliquer pourquoi les pratiques de gestion des compétences auraient une influence sur l'engagement organisationnel et la motivation à adopter des comportements discrétionnaires. A cet égard, Smith (1995) a trouvé une forte relation positive entre les possibilités de formation et de développement individuel en milieu de travail et l'engagement affectif. Le rôle des pratiques de gestion des compétences dans les comportements discrétionnaires n'a pas été, du moins à notre connaissance, encore étudié. On peut penser que plus les employés ont des occasions de développer leurs compétences, plus ils ont une maîtrise de leur poste de travail. Cette maîtrise et cette confiance renforcée devraient mieux les disposer à

accepter d'assumer des rôles (ex : d'être consulté par des collègues) ou des tâches (ex : aller au-delà des tâches requises pour servir la clientèle) qui ne sont pas spécifiquement prescrits.

Les récompenses monétaires et non monétaires

Appréhender l'influence des pratiques de récompenses n'est pas un exercice aisé en raison de la diversité des composantes que l'on retrouve dans le domaine de la rémunération. Selon Heneman et Schawb (1985), on pourrait décliner la rémunération suivant cinq dimensions : le salaire, les augmentations de salaire, la structure de salaire, les avantages sociaux et la gestion des salaires. Les quatre premières dimensions ont été traitées dans la littérature sous l'angle de la justice distributive, alors que la dernière renvoie à la notion de justice procédurale. La justice distributive cherche à expliquer comment les individus réagissent aux montants et aux formes de rémunération qu'ils reçoivent (Tremblay, Sire & Balkin, 2000; Tremblay & Roussel, 2000). La justice procédurale, pour sa part, vise à examiner comment les individus réagissent aux procédures qui ont servi à déterminer les décisions en gestion de ressources humaines. Le modèle le plus dominant pour expliquer les réactions à l'injustice est la théorie de l'équité de Adams (1965). Selon cette théorie, les individus comparent leurs contributions (ex : rendement, effort) avec ce qu'ils ont reçu (ex : salaire de base, augmentations au mérite, bonis individuel de performance, primes de performance collective...). Cette évaluation de la justice dans la relation d'échanges ne se ferait pas dans l'absolu, elle procéderait plutôt d'un processus de comparaisons avec d'autres personnes, communément appelées référents. Bien que plusieurs taxonomies de référents aient été proposées, il existe une forte évidence à l'effet que les individus fondent leur jugement d'équité sur plus d'un référent (Goodman, 1974). Quatre référents apparaissent particulièrement pertinents : l'équité interne, l'équité externe, l'équité individuelle et l'équité collective. L'équité interne réfère aux comparaisons entre les individus qui détiennent des emplois comparables ou différents à l'intérieur de la même organisation. L'équité externe réfère pour sa part aux comparaisons avec des personnes ou des emplois situés à l'extérieur de l'organisation. L'équité individuelle procède pour sa part d'une comparaison de la personne (self) sur la base de ses contributions propres telles que son rendement, ses expériences passées.... Quant à l'équité collective, celle-ci renvoie à une évaluation des contributions d'un groupe ou d'un collectif auquel l'individu appartient. Les entreprises qui feraient un effort pour renforcer ces types d'équité au moyen de pratiques appropriées seraient plus susceptibles de susciter des réactions positives chez ces employés. Si la relation entre justice distributive et la satisfaction a été largement examinée (voir Tremblay et al., 2000 a et b), l'étude de cette même relation avec l'engagement et les comportements discrétionnaires a reçu pour sa part beaucoup moins d'attention. En ce qui concerne l'engagement organisationnel, certaines études auraient mis en évidence l'existence d'une relation positive entre la satisfaction à l'égard des avantages sociaux et l'engagement continu, d'une part (Smith, 1995; Fiorito et al., 1997), et l'engagement affectif (Smith, 1995), d'autre part. Ces études suggèrent que la justice distributive serait plus fortement associée à l'engagement continu qu'à l'engagement affectif. Les politiques de rémunération visant à renforcer la justice distributive encourageraient plutôt les employés à demeurer au sein de l'organisation, (étant donné que les coûts de quitter leur

employeur peuvent se révéler élevés), qu'à établir une relation affective avec celle-ci (Meyer et Allen, 1991). Pour ce qui est de l'association entre la justice distributive et les comportements hors rôles, au moins quatre études ont exploré cette relation. Alors que Schnake et al., (1995) et Scholl et al., (1987) ont trouvé une corrélation significative entre la perception d'équité et l'OCB, ni Tremblay et al (1998), Igalens et Barraud (1997) et Deckop et al., (1999) n'ont trouvé de relations significatives entre les pratiques de rémunération, liées ou non à la performance, avec l'OCB et les comportements de mobilisation. Ces résultats divergents suggèrent deux explications. Une première est qu'un fort sentiment de justice distributive prédispose les individus à s'engager dans des comportements discrétionnaires bénéfiques à l'organisation parce que ceux-ci estiment que leur entreprise les rémunère correctement. A l'opposé, certains chercheurs (ex : Tsui et al., 1995; Bloom & Milkovich ,1999) soutiennent que les récompenses économiques seraient peu efficaces pour déployer des comportements discrétionnaires, d'une part, parce qu'elles ne permettent pas de créer un attachement affectif suffisamment fort pour induire de tels comportements et, d'autre part, que les récompenses économiques renforcent principalement les échanges de type transactionnel qui sont limités aux mesures de performance et aux responsabilités clairement explicitées. En dehors de ces aspects prescrits, les employés n'ont pas d'obligation à continuer le contrat.

Pour comprendre les raisons qui amènent les individus à réagir de différentes manières à l'injustice, il importe de prendre en compte la seconde forme de justice : la justice procédurale. Celle-ci réfère à la perception de justice dans les procédures utilisées pour prendre les décisions (Folger & Greenberg, 1985). Bien qu'un certain nombre d'explications théoriques aient été avancées pour expliquer le rôle de la justice procédurale dans la prédiction des attitudes et des comportements au travail (Folger et Cropanzano, 1999), le modèle du «Group Value» ou modèle «relationnel» apparaît particulièrement pertinent. Selon ce modèle, les individus accordent une valeur importante à l'appartenance à un groupe et au fait d'entretenir une relation à long terme avec celui-ci. Des procédures justes sont perçues comme des mécanismes qui renforcent la cohésion sociale et qui témoignent que les employés sont considérés comme des membres à part entière de l'organisation. Dans cette logique, un fort sentiment de justice à l'égard des procédures devrait participer à un attachement affectif plus fort à l'égard de l'organisation. Plusieurs travaux de recherche ont permis de mettre évidence l'existence d'une telle relation (Folger & Konovsky, 1989; Fiorito et al., 1997; Lowe & Vadonovich, 1995; Martin & Bennett, 1996, Scarpello & Jones, 1996). Plusieurs travaux de recherche ont aussi permis de mettre en évidence le rôle prédominant de la justice procédurale dans la prédiction de comportements discrétionnaires (Konovsky & Pugh, 1994; Moorman, 1991; Lee, 1995; Deckop et al., 1999). La décision d'adopter de tels comportements lorsque la justice procédurale est élevée serait le résultat d'une évaluation positive générale à l'égard du système organisationnel et de l'autorité (Moorman, 1991). Cette confiance dans l'organisation à favoriser la justice procédurale disposerait les individus à aller au-delà de leurs obligations contractuelles.

Les récompenses monétaires visant à reconnaître les performances individuelles ou collectives sont de loin celles qui ont reçu le plus d'attention dans la communauté scientifique. Pourtant, les récompenses non-monétaires demeurent des pratiques,

formelles ou informelles, bien ancrées dans les organisations. Bien qu'il n'existe pas de taxinomies largement acceptées, ces programmes visent à signifier d'une façon tangible l'appréciation de l'organisation à l'égard des individus ou groupes qui accomplissent des efforts, gestes et actions méritoires fortement valorisés (Boursier & Palobart, 1997). Ces appréciations peuvent prendre la forme de signes tangibles, comme par exemple un feed-back positif, les félicitations du supérieur immédiat ou par des récompenses symboliques comme une plaque ou un trophée (ex : employé du mois). Ces efforts de reconnaissance seraient perçus par les employés comme des marques de considération et de support organisationnel. En particulier, la reconnaissance du supérieur immédiat serait d'autant plus appréciée vu son caractère non obligatoire. Peu d'études empiriques ont été réalisées jusqu'à maintenant pour évaluer l'effet des formes de reconnaissance non monétaire sur l'engagement organisationnel et les comportements hors rôles. Certaines études auraient mis en évidence l'existence d'une relation positive entre le feed-back (sur le travail, la performance) et l'engagement organisationnel (Cohen et al., 1996; Allen & Meyer, 1990; Dillon et al., 1992). A notre connaissance, seuls Tremblay et al., (1998) auraient évalué spécifiquement l'influence des systèmes de reconnaissance non monétaire sur les comportements de mobilisation. Après avoir testé l'effet d'une plus d'une dizaine de pratiques de rémunération, ils ont observé que la reconnaissance non monétaire était la seule pratique qui était significativement reliée la mobilisation du personnel. Il importe de se rappeler que les comportements discrétionnaires sont rarement reconnus d'une façon explicite dans les systèmes formels de rémunération (Organ, 1988). Les modes de reconnaissance non monétaire ont justement pour principal objectif de les reconnaître. On devrait donc s'attendre à ce que les employés qui reçoivent de la reconnaissance par leur supérieur immédiat soient plus disposés à s'engager dans des comportements hors rôles.

Méthodologie

Les données ont été recueillies au moyen d'un questionnaire structuré auprès d'une population adulte poursuivant des études universitaires dans deux Écoles d'administration au Québec. Les sujets sollicités devaient occuper un emploi rémunéré, à temps complet ou à temps partiel, dans une organisation. Les travailleurs autonomes ont donc été exclus. Plus de 536 répondants ont accepté de compléter le questionnaire. Parmi les principales caractéristiques des répondants, 62% sont de sexe féminin, 54% travaillent dans le secteur public ou parapublic, 60% ont moins de 30 ans, 61% déclarent détenir un emploi à temps complet et près du tiers auraient complété des études de premier et deuxième cycle.

Mesure des pratiques de gestion des ressources humaines : Pour mesurer ces pratiques, nous avons utilisé une échelle de type Likert à sept modalités variant de totalement en désaccord (1) à totalement d'accord (7). Une analyse en composante principale avec une rotation varimax des 51 items utilisés pour évaluer les pratiques de GRH a permis d'extraire huit facteurs clairs avec des valeurs propres supérieures à 1. Seuls les items avec un coefficient de saturation (factor loading) supérieur à .40 ont été conservés. Le premier facteur, que nous avons nommé *pratiques d'information*, comprend huit items (ex : au sein de mon organisation, les employés sont régulièrement

informés des résultats financiers obtenus). L'indice de consistance obtenu (Cronbach alpha) est très satisfaisant, soit 0,87. Les items visant à cerner les pratiques de rémunération nous ont permis d'extraire trois facteurs. Le premier, qui est relatif à la *justice procédurale*, comprend six items (ex : je connais bien les procédures ou les moyens pour déterminer mes augmentations de salaire). L'indice de Cronbach est de 0,88. L'autre facteur inclut les items liés à la *justice distributive*. Ce facteur comprend sept items avec un indice de consistance de 0,94 (ex : mon salaire est équitable en comparaison avec ce qui se paie sur le marché externe pour le même genre de travail; la rémunération reflète bien ma performance au travail). Le troisième facteur lié à la rémunération est composé de deux items que peuvent être associés à la *reconnaissance non-monétaire* (ex : quand je fournis un travail de qualité, mon supérieur le reconnaît et me donne une rétroaction positive). Les pratiques liées aux compétences ont pu être appréhendées à l'aide de deux facteurs. Le premier a trait aux pratiques de *développement et de reconnaissance des compétences* (ex : j'ai accès à des activités de développement professionnel qui augmentent mon employabilité sur le marché du travail; on reconnaît la progression de mes compétences). Ce facteur est constitué de dix items. L'indice de consistance est très satisfait, soit 0,90. Le second facteur est relié à la *maîtrise des compétences* (ex : je maîtrise les habiletés nécessaires pour faire mon travail). Ce facteur comprend trois items avec un indice de consistance de 0,82. Les pratiques liées à l'empowerment ont été appréhendées par deux facteurs. L'un de ces facteurs peut être associé à l'*autonomie au travail* (ex : j'ai une certaine liberté dans la façon de faire mon travail). Ce facteur est constitué de cinq items avec un indice de consistance interne de 0,85. Le second facteur a davantage trait à l'*influence et à l'utilisation des compétences* (ex : les tâches associées à mon travail sont importantes à mes yeux; j'ai la possibilité d'assumer un niveau de responsabilité équivalent à mon bagage d'expériences). Ce facteur est constitué de huit items avec un indice de consistance interne de 0,88.

Les variables dépendantes : L'*engagement organisationnel* a été appréhendé à l'aide de l'instrument de Meyer et Allen (1990). L'analyse en composante principale sur les 19 énoncés a permis d'identifier deux facteurs. Ces derniers correspondent successivement à l'engagement affectif et à l'engagement calculé. L'engagement affectif est constitué de 12 énoncés avec un coefficient de consistance interne de 0,89. L'engagement calculé a été mesuré à l'aide de cinq items avec un coefficient de consistance interne de 0,78. En ce qui a trait à la mesure des *comportements hors rôles*, celle-ci a été appréhendée par un instrument de mesure original développé par Wils, Labelle, Guérin et Tremblay (1998) dans une recherche sur le concept de *mobilisation*. Une recherche qualitative auprès d'une centaine de directeurs de ressources humaines leur a permis d'observer que le concept de mobilisation pouvait être décliné suivant trois types de comportements : 1) de coopération (coordonner mon travail avec celui des autres membres de mon équipe; 2) de qualité du travail (ex : trouver de nouvelles façons de mieux faire mon travail; 3) d'alignement stratégique (ex : travailler à la mise en œuvre des grandes orientations de l'organisation). Huit énoncés ont été utilisés pour cerner ces trois dimensions comportementales. Dans cette présente étude, les huit énoncés ont été regroupés pour créer un indice global de comportements de mobilisation. Un alpha de Cronbach de 0,87 a été observé en ce concerne ce construit de la mobilisation.

Variables de contrôle. Les études sur l'engagement organisationnel et les comportements hors rôles ont montré que certaines variables individuelles pouvaient avoir une influence sur ces résultats. Pour ce faire, nous avons contrôlé l'effet de l'âge, du sexe, de l'ancienneté dans le poste et dans l'organisation, du nombre d'heures de travail, du salaire, du secteur d'activité, du statut d'emploi et de la taille de l'organisation.

Résultats

Le tableau 1 présente les résultats des estimations des modèles à l'aide des analyses de régressions linéaires. Le modèle 1 estime l'influence des huit facteurs liés aux pratiques de gestion des ressources humaines sur l'engagement affectif et le modèle 2 sur l'engagement continu. Le modèle 3 estime l'influence des pratiques de GRH sur les comportements de mobilisation. A la différence du modèle 3, le modèle 4 introduit dans l'équation les deux formes d'engagement.

Le premier modèle, qui vise à prédire l'engagement affectif, permet d'expliquer plus de 56% de la variance ($F=28,4$, $p<.001$). Toutes les grappes de pratiques de GRH, à l'exception de la maîtrise des compétences, exercent une influence significative. Les pratiques associées à l'influence et l'utilisation des compétences ($\beta = 0,43$, $p<.001$), au développement des compétences ($\beta = 0,34$, $p<.001$), au partage d'information ($\beta = 0,30$, $p<.001$) et à l'autonomie au travail ($\beta = 0,29$, $p<.001$) se révèlent les plus déterminantes de l'engagement affectif. Les pratiques de rémunération, à savoir les pratiques reliées à la justice procédurale ($\beta = 0,21$, $p<.001$), à la justice distributive ($\beta = 0,19$, $p<.001$) et à la reconnaissance du supérieur ($\beta = 0,13$, $p<.001$) apparaissent avoir tout de même une influence non triviale sur l'engagement affectif.

Le modèle 2 permet d'expliquer 16% de la variance en ce qui concerne l'engagement continu ($F=3,8$, $p<.001$). Au seuil de .10, seulement trois grappes de pratiques sont significatives. Dans les trois cas, le coefficient de régression se révèle négatif, ce qui suggère qu'une forte reconnaissance de la part du supérieur immédiat ($\beta = -.10$, $p<.05$), un sentiment élevé de justice procédurale ($\beta = - 0,09$, $p<.10$) et une perception forte de pouvoir développer ses compétences ($\beta = - 0,08$, $p<.10$) ont pour effet de réduire le sentiment d'engagement calculé.

TABLEAU 1
Résultats des analyses de régression de l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines
sur les formes d'engagement et la mobilisation
(N = 536)¹

	Modèle 1 Engagement affectif β	Modèle 2 Engagement continu β	Modèle 3 Mobilisation β	Modèle 4 Mobilisation β
B- VARIABLES DE CONTRÔLE				
• Âge	.04	.12*	.08	.04
• Ancienneté	.06	.17**	-.08	-.10
• Années dans le poste	-.06	.11	-.08	-.06
• Scolarité	-.03	.02	-.03	-.02
• Heures de travail	.01	.07	-.04	-.08
• Nombre d'emplois	.02	-.07	-.03	-.04
• Salaire	-.01	-.05	.02	.03
• Secteur	-.01	-.03	.01	.02
• Sexe	-.05	.02	-.01	.01
• Taille	.02	.05	.04	.05
• Statut d'emploi	-.01	.10	-.02	-.05
C- PRATIQUES DE GRH				
• Autonomie dans le travail	.29***	.06	.31***	.22***
• Influence/utilisation des compétences	.43***	-.05	.44***	.29***
• Développement/reconnaissance des compétences	.34***	.08	.24***	.12**
• Maîtrise des compétences	-.02	-.01	.15***	.16***
• Partage d'information	.30***	-.01	.14*	.05
• Justice distributive	.19***	.02	.08*	.01
• Justice procédurale	.21***	.09*	.17***	.09*
• Reconnaissance non-monétaire	.13***	-.10*	.12**	.08*
D- FORMES D'ENGAGEMENT				
• Affective				.37*** Δ 06***
• Continue				.10**
R ²	.58	.16	.47	.53
R ² ajusté	.56	.12	.45	.51
F	28.4***	3.8***	16.9***	F = 24.8***

¹ * P < .05 ** P < .01 *** P < .001

Le modèle 3 cherche à estimer l'influence des grappes de pratiques de GRH sur les comportements de mobilisation, et le modèle 4, à cerner l'effet de ces mêmes pratiques lorsque les formes d'engagement sont introduites dans le modèle. Le modèle 3 permet d'expliquer 42 % de la variance ($F=16,9$, $p<.001$). Lorsque les formes d'engagement organisationnel ne sont pas considérées, les comportements de mobilisation seraient influencés significativement par des pratiques visant à accroître l'influence et l'utilisation des compétences ($\beta = 0,34$, $p<.001$), la maîtrise des compétences ($\beta = 0,21$, $p<.001$), l'autonomie au travail ($\beta = 0,21$, $p<.001$), la justice procédurale ($\beta = 0,16$, $p<.05$), la reconnaissance du supérieur immédiat ($\beta = 0,12$, $P<.01$) et, dans une moins forte mesure, par celles visant à favoriser le développement des compétences ($\beta = 0,09$, $p<.10$). Les résultats du modèle 4 montrent que lorsque les formes d'engagement sont introduites dans l'équation visant à prédire l'effort de mobilisation, l'influence des grappes de pratiques de GRH diminue considérablement. Nos analyses indiquent que l'addition des formes d'engagement permet d'accroître la variance expliquée de 6% ($R^2 = .51$, $F=16,9$, $p<.001$). Même si l'engagement affectif constitue le principal déterminant des comportements de mobilisation ($\beta = 0,37$, $p<.001$), plusieurs grappes de pratiques de GRH continuent néanmoins d'exercer une influence indépendante significative. C'est le cas de l'influence et de l'utilisation des compétences ($\beta = 0,29$, $p<.001$), de l'autonomie ($\beta = 0,22$, $p<.001$), du développement des compétences ($\beta = 0,12$, $p<.001$), de la maîtrise des compétences ($\beta = 0,16$, $p<.001$), de la justice procédurale ($\beta = 0,09$, $p<.05$) et de la reconnaissance du supérieur immédiat ($\beta = 0,07$, $p<.05$). Ces résultats suggèrent que l'engagement affectif n'est pas une condition suffisante pour que les employés à s'engager dans des comportements de mobilisation. Pour que ces comportements puissent être mis en œuvre, il faut que l'engagement organisationnel soit accompagné de pratiques de gestion de ressources humaines appropriées.

Discussion

Cette recherche avait pour principal objectif d'examiner l'influence d'un certain nombre de pratiques de GRH sur l'engagement organisationnel et les comportements de mobilisation. Cette présente étude se distinguait des autres recherches sur au moins trois aspects. D'une part, elle visait à tester le point de vue des individus à l'égard d'un certain nombre pratiques plutôt que celui des responsables de ressources humaines. Nous croyons que l'engagement organisationnel et les comportements au travail sont davantage influencés par la mise en œuvre des pratiques de GRH, et par la façon dont elles sont perçues par les individus, que par le fait que ces pratiques existent ou non. D'autre part, notre étude reposait sur des modèles conceptuels parcimonieux fondés sur des assises théoriques éprouvées. Enfin, notre étude visait à élargir le champ des comportements hors rôles par une mesure originale de comportements de mobilisation

Influence des grappes de pratiques de GRH sur l'engagement organisationnel

Dans la poursuite des travaux de Meyer et Allen (1991), nous avons évalué l'influence d'un certain nombre de pratiques de GRH sur les dimensions affective et calculée de l'engagement. Nos résultats ont montré qu'un investissement approprié dans un certain

nombre de pratiques de GRH avait pour effet d'accroître d'une façon substantielle l'engagement affectif des salariés. En conformité avec les travaux antérieurs sur l'engagement, aucune des grappes de pratiques de GRH n'exerce une influence significative au seuil de 0,05 sur l'engagement calculé. Cette forme d'engagement serait plutôt influencée par des variables socio-démographiques telles que l'âge et l'ancienneté. En conformité avec notre modèle théorique et les études antérieures (Rodwell et al., 1998; Dillon & Flood, 1992; Caldwell et al., 1990), la mise en oeuvre de pratiques de partage d'information a une influence positive sur l'attachement affectif des répondants. Comme le suggérait Lawler (1992), le partage d'information serait perçu par les individus comme une marque de confiance et un acte de transparence qui participeraient au développement d'un état psychologique favorisant l'identification et l'attachement à l'organisation. Notre étude a par ailleurs mis en évidence le rôle déterminant des pratiques visant à responsabiliser les salariés. Comme le suggéraient le modèle conceptuel de Lawler (1986) et les travaux antérieurs (ex : Fiorito et al., 1997; Rodwell et al., 1998; Cohen et al., 1996; Dillon et Flood, 1992), les pratiques visant à accroître l'influence et l'autonomie au travail apparaissent particulièrement efficaces pour stimuler l'engagement affectif. Ces pratiques encourageraient les employés à se sentir plus importants, responsables et libres de mettre à profit leur créativité et leurs compétences. Cela serait perçu par les employés comme une marque de confiance par les dirigeants, Ces considérations disposeraient les individus à s'engager d'une façon affective. En accord avec notre modèle de recherche, les pratiques visant à favoriser le développement des compétences concourent à accroître l'engagement affectif. En revanche, nos résultats révèlent que lorsqu'il y a une forte maîtrise des compétences, l'engagement affectif tend à diminuer. Nous y reviendrons. L'effet positif des pratiques de développement des compétences sur l'engagement affectif avait été observé par Smith (1995). L'investissement dans les compétences des salariés signale que les ressources humaines sont considérées comme une source d'efficacité (Fiorito et al., 1997) et une source d'avantage compétitif (Barley, 1991). Une sensibilité plus grande aux besoins de formation et de développement professionnel signale la volonté de l'organisation d'établir un contrat psychologique avec ses employés et une relation à plus long terme avec ces derniers (Tsui et al., 1995). Ce type de relation contractuelle favoriserait une plus grande confiance mutuelle et le désir d'un engagement de réciprocité chez les salariés. En ce qui a trait au facteur «maîtrise des compétences», son lien négatif avec l'engagement affectif peut résulter soit d'un manque de confiance par l'organisation dans les capacités de certains salariés à pouvoir développer d'autres types de compétences, soit d'une faible sensibilité des décideurs à fournir des occasions de défis pour exploiter d'autres facettes de leurs compétences, soit d'un sentiment de plafonnement dans la carrière.

Les modèles conceptuels de Lawler (1986) et Wils et al., (1998) suggéraient que la reconnaissance des contributions était une condition à l'implication. Les recherches antérieures n'avaient cependant pas proposé de typologies de pratiques de rémunération susceptibles d'influencer les attitudes et les comportements. En prenant appui sur les théories en rémunération, trois facettes ont pu être évaluées : la justice distributive, la justice procédurale et la reconnaissance non monétaire. Nos résultats ont montré que l'engagement affectif peut être renforcé lorsque les procédures de rémunération sont

perçues comme justes et quand la reconnaissance non-monétaire est pratiquée dans les organisations. En revanche, la justice distributive aurait une faible influence sur l'engagement affectif. Ce résultat est conforme aux recherches antérieures qui avaient montré que l'effet de la justice distributive était surtout limitée à la satisfaction à l'égard de la rémunération (voir les travaux récents de Tremblay, Sire et Balkin, 2000; Tremblay, et Roussel, 2000). En ce qui concerne l'influence positive de la justice procédurale sur l'engagement affectif, nos résultats confirment plusieurs travaux antérieurs (Folger & Konovsky, 1989; Fiorito et al. 1997; Martin & Bennett, 1996; Scarpello & Jones, 1996). Suivant le group-value model, les individus accordent une valeur importante à l'appartenance à un groupe ou à une organisation et tentent d'avoir avec lui ou elle une relation à long terme (Folger et Corpanzano, 1999). Des procédures justes témoignent du statut des individus au sein des groupes et contribuent à réaffirmer leur valeur en tant que membres de l'organisation (Lind et Tyler, 1988). Dès lors, on peut penser que des procédures justes concourent à forger l'engagement organisationnel. En ce qui a trait à la reconnaissance non monétaire par le supérieur immédiat, son influence sur l'engagement affectif n'avait pas été l'objet d'une grande attention dans la littérature. La relation positive observée confirme les résultats de certains travaux sur le rôle de la rétroaction et du renforcement positif (Dillon et Flood, 1992; Smith, 1995; Cohen et al., 1996). Les efforts de reconnaissance seraient perçus par les employés comme des preuves tangibles d'appréciation et de support organisationnel. Ces marques de reconnaissance seraient d'autant plus appréciées qu'elles revêtent un caractère non obligatoire par les représentants de l'employeur.

L'influence des pratiques de GRH et des formes d'engagement sur l'effort de mobilisation

Les résultats de notre étude révèlent que certaines pratiques de GRH ont une influence directe sur l'effort de mobilisation quand l'effet de l'engagement affectif est contrôlé. En ce qui a trait à l'engagement continu, son rôle dans la mobilisation est très marginal. Il importe aussi de mettre en relief le faible apport des pratiques de partage d'information et celles visant à favoriser la justice distributive dans l'explication des comportements de mobilisation. En ce qui a trait à la justice distributive, les travaux de Tremblay, Rondeau & Lemelin (1998) et de Igalens et Barraud (1997) avaient déjà observé la contribution très marginale des pratiques de rémunération distributive sur la mobilisation. Nos résultats suggèrent que le rôle des politiques de rémunération monétaires se limite essentiellement, et ce, d'une manière peu convaincante, à forger un sentiment plus élevé d'engagement affectif. Cela semble conforter l'argument voulant que les politiques monétaires récompensent rarement les comportements hors rôles. Par voie de conséquence, les individus ne voient pas d'obligation ou d'intérêt à s'engager volontairement dans de tels comportements. En ce qui concerne l'influence déterminante de l'engagement affectif sur l'effort de mobilisation, nos résultats confirment certaines études antérieures réalisées sur les comportements de citoyenneté organisationnelle (O'Reilly & Chatman, 1986; Meyer & et al., 1993). L'attachement affectif constituerait ainsi une base solide pour l'adoption de comportements discrétionnaires. L'attachement affectif induirait une relation d'échanges basée sur la confiance, laquelle en retour favoriserait l'acceptation d'obligations non spécifiées ou contractuelles. Les employés

qui ont développé un fort attachement affectif à l'égard de leur organisation seraient alors plus disposés que les autres à déployer des efforts comportementaux pour favoriser le succès de l'organisation qui les emploie. L'importance de l'attachement affectif dans notre étude confirme les fondements du modèle de mobilisation proposé récemment par Wils, Labelle, Guérin et Tremblay (1998).

La relation consistante entre la justice procédurale et la mobilisation confirme les travaux antérieurs réalisés sur l'OCB (Konovsky & Folger, 1987; Moorman, 1991; Lee, 1995). Ces comportements dépendraient de la perception d'un traitement juste par les représentants de l'employeur (Organ & Konovsky, 1989). Lorsque que les relations employés-organisation sont caractérisées par des relations d'échanges justes, les employés seraient plus disposés à la réciprocité par l'intermédiaire de comportements hors rôles (Organ, 1988). Ces résultats suggèrent que le renforcement de la justice procédurale par des moyens appropriés (ex : transparence, critères appropriés,...) peut constituer une pièce maîtresse dans une stratégie de GRH visant à favoriser des comportements de mobilisation. Rares sont les études à ce jour qui ont sondé la relation entre la reconnaissance non monétaire et les comportements discrétionnaires. Nos résultats ont révélé que lorsque le supérieur immédiat reconnaît d'une façon explicite et par des moyens non monétaires les contributions de ses collaborateurs, ceux-ci tendent à être plus disposés à adopter des comportements hors rôles ou de mobilisation. Il est intéressant d'observer que les pratiques de reconnaissance non monétaire ont une plus forte influence sur la mobilisation que les pratiques de rémunération à caractère monétaire (ex : un bon salaire, un salaire juste par rapport au marché, bonus individuels ou d'équipe). Dans une recherche antérieure, Tremblay, Rondeau et Lemelin (1998) avaient observé exactement le même résultat. La reconnaissance par les supérieurs immédiats serait ainsi perçue comme une preuve tangible d'appréciation et de considération. Comme ces récompenses sont distribuées par les supérieurs immédiats, le niveau de personnalisation de cette action se trouve augmenté. Comme le suggère Moorman (1991), cet effort de considération peut favoriser un plus grand sentiment de justice interpersonnelle parmi les salariés, c'est-à-dire croire que l'organisation manifeste de cette manière de la considération à leur égard. Ce sentiment de considération les disposerait plus facilement à accepter de faire des choses non explicitement rémunérées.

En ce qui a trait aux pratiques liées à «l'empowerment» notre étude a permis de mettre en évidence le rôle déterminant des pratiques visant à favoriser l'autonomie, l'influence et l'utilisation des compétences. Plus les répondants perçoivent que leur organisation leur laisse une liberté relative dans l'exécution de leur travail, plus ils estiment avoir une certaine influence au travail, plus ils perçoivent avoir la possibilité d'utiliser leurs compétences dans leur travail, plus ils sont disposés à faire des efforts comportementaux de mobilisation. Dans leurs recherches sur la mobilisation, Tremblay et al. (1998) et Igalens et Barraud (1997) avaient aussi observé dans les organisations qui adoptaient des pratiques visant soit à donner plus d'autonomie et de pouvoir (ex : groupes de travail autonomes), soit à favoriser l'expression directe, que le niveau de mobilisation des salariés était plus élevé. Ces résultats suggèrent que les employés sont motivés à adopter des comportements discrétionnaires ou hors rôles lorsqu'ils disposent suffisamment d'autonomie et d'influence dans leur travail pour les exercer. En outre, cela peut être

perçu par les salariés comme une marque de confiance à leur égard, les motivant à adopter des comportements de réciprocité. Il n'est quand même pas étonnant de trouver que la motivation à adopter des comportements discrétionnaires soit conditionnelle à la qualité intrinsèque du travail. La littérature sur le job design ou l'enrichissement du travail a montré d'une façon consistante que le sentiment d'utilité ou d'importance du travail était lié à un large spectre de comportements au travail (Hackman & Oldham, 1980).

La littérature s'était jusqu'à présent très peu intéressée à sonder l'influence des pratiques de gestion des compétences sur les comportements, et encore moins sur la mobilisation et l'implication. Notre étude a permis de mettre en évidence le rôle déterminant des pratiques visant à favoriser le développement et la maîtrise des compétences sur l'effort de mobilisation. En ce qui concerne le développement des compétences, un examen attentif des items de ce construit révèle que ces indicateurs sont reliés à la fois à des pratiques de développement (ex : mobilité, formation) et de reconnaissance des compétences (ex : reconnaissance de la progression des compétences). Il semble que les employés soient disposés à se mobiliser pour le bien de l'organisation si celle-ci accepte d'investir dans leurs compétences et de les reconnaître par divers moyens (Tremblay et Sire, 1999). L'influence du construit de la «gestion des compétences» sur la mobilisation peut être interprétée également comme une marque de considération de la part de l'organisation. L'investissement dans le développement des compétences signale aux employés que les employés sont considérés comme des ressources importantes et que le contrat qu'elle cherche à établir avec ses salariés est davantage psychologique que contractuel, orienté vers le long terme plutôt que le court terme. Cet engagement à plus long terme, propice à un climat de confiance mutuel et de sécurité, les disposerait plus fortement à déployer des comportements discrétionnaires ou mobilisateurs. La relation entre la maîtrise des compétences et les comportements de mobilisation répond probablement à une autre logique. Il est probable que l'adoption de tels comportements, souvent pas ou peu explicités dans les tâches normales, puisse exiger au préalable une bonne maîtrise des exigences normales de travail. En d'autres termes, un employé serait peu enclin à assumer d'autres rôles que ceux normalement prescrits lorsqu'il a la profonde conviction (celle-ci peut aussi provenir de son supérieur ou de collègues) qu'il ne possède pas une maîtrise suffisante des compétences normalement exigées par son poste. Dans ce cas, c'est la confiance personnelle de l'individu dans ses propres capacités qui l'amène à adopter des comportements discrétionnaires.

Conclusion

Cette étude s'intègre dans le courant de recherche sur la gestion stratégique des ressources humaines voulant que la mise en place de pratiques appropriées de GRH peut contribuer à accroître la performance organisationnelle via certaines attitudes et comportements au travail. Nous avons cherché à vérifier l'influence d'un certain nombre de pratiques de GRH sur l'engagement organisationnel, d'une part, et sur des comportements de mobilisation, d'autre part. Bien que plusieurs résultats intéressants aient pu être mis en évidence, un certain nombre limitations doivent être souligné. D'une part, la mesure des variables dépendantes et indépendantes dérive du même questionnaire. Ce type de méthodologie soulève parfois un problème de variance commune. En second lieu, notre design de recherche est de type synchronique, il ne nous est donc pas possible d'inférer une relation de type causale. Un modèle d'analyse de type LISREL serait sans doute mieux approprié pour tester la direction des différentes relations observées. Enfin, seul l'effet des grappes de pratiques individuelles de GRH a été testé, par conséquent, on ne sait pas s'il existe des configurations de pratiques de GRH plus efficaces que d'autres. Des méthodes plus sophistiquées de représentation des pratiques de GRH, par exemple par l'approche des jeux d'interactions par paires (ex : autonomie et maîtrise des compétences) ou la méthode configurationnelle (en identifiant une typologie ou des classes de pratiques émergentes) permettraient sans doute de mieux saisir l'influence des stratégies de GRH sur les résultats comportementaux.

Références

- Adams, J., (1965). "Inequity in Social Exchange" in L. Berkowitz (ed.), *Advance in Experimental Social Psychology*, vol.2, New-York, Academic Press, p.267-299.
- Ahlbrandt, R., Lean, C., Murrell, A. (1992). "Employee Involvement Programmes Improve Corporate Performance". *Long Range Planning*, vol. 25, 91-98.
- Appelbaum, E., Batt, R. (1994). *The New American Workplace*. Ithaca, New-York: ILR Press.
- Allen N.J., Smith J., «An Investigation of "Extra-Role" Behaviours Within Organizations», *Proceedings of the annual meeting of the Canadian Psychological Association*, 1987, Vancouver, British Columbia.
- Arthur, J.B., «Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover», 1994, *Academy of Management Journal*, 37, 670-687.
- Barney, J.B. «Firm Resources and Sustained Advantage», *Journal of Management*, 1991, 17, 99-129.
- Becker, B., Gerhart, B. The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*, 1996, 39, 779-801.
- Bourcier, C., Palobart, Y. *La reconnaissance: un outil de motivation pour vos salariés*. Les Éditions Organisation, 1997. 195p.
- Bloom, M., Milkovich, G., «A SHRM Perspective on International Compensation and Rewards Systems», *Research in Personnel and Human Resource Management*, Supplement 4, F. Ferris (ed.), 1999, p.283-303. JAI Press.
- Buch, K., Spangler « The Effects of Quality Circles on Performance and Promotion». *Human Relations*, vol. 43, no.6, 1990, 573-582.
- Caldwell, D., Chatmen, J., O'Reilly, C., «Building Organizational Commitment: A Multifirm Study», *Journal of Occupational Psychology*, 1990, 245-261.
- Chen X.P., Hui C, Sego D.J., «The Role of Organizational Citizenship Behavior in Turnover: Conceptualization and Preliminary Tests of Key Hypotheses», *Journal of Applied Psychology*, 1998, 83(6), 922-931.
- Cohens, L., Ledford, G., Spreitzer, G., «A Predictive model of Self-Managing Work Team Effectiveness», *Human Relations*, 1996, 49, 5, 644-674.
- Cook, W., (1994). "Employee Participation Programs, Group-Based Incentives, and Company Performance: A Union-non-Union Comparaison", *Industrial and Labor Relations Review*, 47, no.4, p.594-609.
- Deckop, J.R., Mangel, R., Cirka, C.C., «Getting More than You Pay: Organizational Citizenship Behaviour and Pay-For-Performance», *Academy of Management Journal*, 1999, 42,4,420-428.
- Delery, J.E., Doty, D.H., «Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational

- Performance Predictions», *Academy of Management Journal*, 1996, 39; 802-835.
- Dessler, G., «How to Earn Your Employees' Commitment», *Academy of Management Executive*, 1999, 13(2), 58-66.
- Dillon, A., Flood, P. «Organizational Commitment : Do Human Resource Management Practices Make a Difference», *Irish Business and Administration Research*, 1992, 13, 48-60.
- Dyer, L., Shafer, R., «From Human Resource Strategy to Organizational Effectiveness: Lessons from Research on Organizational Agility», *Research in Personnel and Human Resource Management*, Supplement 4, 1999, 145-174.
- Fiorito, J., Bozeman, D., Young, A., «*Organizational Commitment: Human Resource Policies and Organizational Characteristics*», College of Business, Florida State University, 1997, 45p.
- Folger, R., Konovsky, M., (1989). "Effect of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions", *Academy of Management Journal*, vol. 32, no.1, p.115-130.
- Folger, R., Greenberg, J., «Procedural Justice : An Interpretative Analysis of Personnel System», *Research in Personnel and Human Resources Management*, 1985, 3, 143-183.
- Folger, R., Cropanzano, R., *Organizational Justice and Human Resource Management*, Sage Publications, 1998, 278p.
- Gerhart, B., Milkovich, G.T., «Organizational Differences in Managerial Compensation and Firm Performance», *Academy of Management Journal*, 1990, 33, 663-691.
- Goodman, P.S., «An examination of Referents Used in the Evaluation of Pay», *Organizational Behaviour and Human Performance*, 1974, 12, 170-195.
- Greenberg, J., (1996). *The Quest for Job Justice on the Job*, Sage Publications inc.
- Guess, D.E., «Human Resource Management and Performance : A review and Research Agenda». *The International Journal of Human Resource Management*, 1997, 8, 3, 263-276.
- Hackman, J., Oldham, G., (1980). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Heneman, H., Schwab, D., «Pay Satisfaction: Its Multidimensional Nature and Measurement», *International Journal of Psychology*, 1985, 20, 129-141.
- Huselid, M., «The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance», *Academy of Management Journal*, 1995, 38, 635-672.
- Ichniowski, C., Shaw, K., Prennushi, G. «The Effects of Human Resource Practices on Productivity», *American Economic Review*, 1997, 87, 291-313.
- Igalens, J., Barraud, V., «Grappes de Pratiques de Ressources Humaines et Mobilisation», *GRH face à la crise, GRH en crise ?* (M. Tremblay & B. Sire, eds), Presses HEC, 1997, 227-242.

- Johnson, J., «Linking Employee Perceptions of Service Climate to Customer Satisfaction». *Personnel Psychology*, 1996, 49, 831-851.
- Kleiner, M., Bouillon, M., (1988). "Providing Business Information to Production Workers: Correlates of Compensation and Profitability". *Industrial and Labor Relations Review*, 41, 605-617.
- Kochan, T., Osterman, P. (1994). *The Mutual Gains Enterprise*. Havard Business School Press.
- Konovsky, M.A., Pugh, S.D., «Citizenship Behavior and Social Exchange», *Academy of Management Journal*, 1994, 37, 656-669.
- Lawler, E.E., *High-Involvement Management : Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. San Francisco : Jossey Bass, 1986.
- Lee, C., «Prosocial Organizational Behaviors: The Roles of Workplace Justice, Achievement Striving, and Pay Satisfaction», *Journal of Business and Psychology*, 1995, 10, 2, 57-66.
- Leana, C., Florkowski, G., (1992). "Employee Involvement Programs: Integrating Psychological Theory and Management Practice". *Research in Personnel and Human Ressources Management*, vol.10, p.233-270.
- Lind, A., Tyler, T., *The Social Psychology of Procedural Justice*, 1988, New-York: Plenum Press.
- Lowe, R.H., Vodanivich, S.J., «A Field Study of Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction and Organizational Commitment», *Journal of Business and Psychology*, 1995, 10, 1, 99-114.
- MacDufie, J., (1995). "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry". *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 48, p.197-221.
- Martin, C.L., Bennett, N., «The Role of Justice Judgments in Explaining the Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment», *Group & Organization Management*, 1996, 21, 1, 84-104.
- McMahan, G.C., Virick, M., Wright, P.M. «Alternative Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management Revisited: Progress, Problems, and Prospects», *Research in Personnel and Human Resource Management*, Supplement 4, 1999, 99-122.
- Moorman, R.H., «Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviour : Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship», *Journal of Applied Psychology*, 1991, 76, 6, 845-855.
- Morishma, M., «Information Sharing and Firm Performance in Japan: Do Joint Consultation Committees Help», *Industrial Relations*, 1991, 30, 1, 37-61.
- McMahan, G.C., Bell, M., and Virick, M., «Strategic Human Resource Management : Employee Involvement, Diversity, and International Issues», *Human Resource Management Review*, 1998, 8(3), 193-214.

- Meyer J.P., Allen N.J., «The Measurement and Antecedent of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization,» *Journal of Occupational Psychology*, 1990, 63(1), 1-18.
- Meyer J.P., Allen N.J., «A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment,» *Human Resource Management Review*, 1991, 1(1), 1991, 61-89.
- Meyer J.P., Allen N.J., Smith C.A., «Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization,» *Journal of Applied Psychology*, 1993, 78(4), 538-551.
- Morrison E.W., «Organization Citizenship Behavior as a Critical Link Between HRM Practices and Service Quality,» *Human Resource Management*, 1996, 35(4), 493-512.
- Organ D.W., *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA : Lexington, 1988.
- Organ D.W., «The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior,» in B.M. Staw & L.L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, 1990, 12, 43-72.
- Organ, D.W., Ryan, K., «A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior,» *Personnel Psychology*, 1995, 48, 775-802.
- Organ, D.W., Konovsky, M.A., «Cognitive versus Determinants of Organizational Citizenship Behaviour», *Journal of Applied Psychology*, 1989, 74, 157-164.
- Osterman, P. (1994). "How Common is Workplace Transformation and Who Adopts It?" *Industrial and Labor Relations Review*, 47, 173-188.
- O'Reilley, C., Chatman, J., «Organizational Commitment and Psychological Attachment : The effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behaviour», *Journal of Applied Psychology*, 1986, 71, 3, 492-499.
- Peters, T., Waterman, R. (1982). *Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New-York: Harper & Row.
- Pfeffer, J., Veiga, F., «Putting People First for Organizational Success,» *Academy of Management Executive*, 1999, 13(2), 37-48.
- Rodwell J., Kienzle R., Shadur M., «The Relationship Away Work Related Perceptions, Employee Attitudes, and Employee Performance : The Integral Role of Communication,» *Human Resource Management*, 1998, 37, 277-293.
- Rondeau, A., Lemelin, M. (1991). "Pratiques de gestion mobilisatrices". *Gestion*, 16, 26-32.
- Rondeau, A., Lemelin, M., Lauzon, N., «Pouvoir et mobilisation rôle stratégique du vice-président aux ressources humaines», *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 1^{er} trimestre 1993, vol. 43, no 1, p. 13-17.
- Scarpello, V., Jones, F., « Why Justice Matters in Compensation Decision Making», *Journal of Organizational Behaviour*, 1996, 17, 285-299.

- Scholl, R.W., Cooper, E.A., McKenna, J.F., «Referent Selection in Determining Equity Perceptions: Differential Effects on Behaviour and Attitudinal Outcomes», *Personnel Psychology*, 1987, 40, 113-124.
- Schnake M., Cochran D., Dumler M., «Encouraging Organizational Citizenship : The Effects of Job Satisfaction, Perceived Equity and Leadership,» *Journal of Managerial Issues*, 1995, VII(2), 209-221.
- Schneider, B., Bowen, D., «Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: Replication and Extension», *Journal of Applied Psychology*, 1985, 70, 423-433.
- Smith, C.A., «*Human Resource Practices and Policies as Antecedents of Organizational Commitment*», Thèse de doctorat, Western University, 1995, 175p.
- Tremblay, M., Sire, B., Pelchat, A., «A Study of the Determinants and of the Impact of Flexibility on Employee Benefit Satisfaction», *Human Relations*, 1998, 51, 5, 667-687.
- Tremblay , M., Sire, B., Balkin, D., «The Role of Organizational Justice in Pay and Employee Benefit Satisfaction, and its Effects on Work Attitudes», *Group and Organization Management*, à paraître, septembre 2000.
- Tremblay, M., Roussel, P., «Modelling the Role of Organizational Justice: Effects on Satisfaction and Unionization Propensity of Canadian Managers», *The International Journal of Human Resource Management*, à paraître.
- TREMBLAY, Michel ; RONDEAU, Alain ; LEMELIN, Maurice (1998). «La mise en œuvre de pratiques innovatrices de gestion des ressources humaines a-t-elle une influence sur la mobilisation des cols bleus ? » dans *Mobilisation et Efficacité au Travail*. R. Laflamme (ed.), *Actes du 9^{ième} Congrès de l'Association Internationale de Psychologie de Langue Française*, p. 97-110
- Tsui, A.S., Pearce, J.L., Porter, L.W., Hite, J.P., «Choice of Employee-Organization Relationship : Influence of External and Internal Organizational Factors,» in G.R Ferris (ed.) *Research In Personnel and Human Resource Management*, Greenwich, C.T : JAI Press, 1995, 117-151.
- Voos, P. (1987). "Managerial Perceptions of the Economic Impact of Labor Relations Programs". *Industrial and Labor Relations Review*, 40, 195-208.
- Walton, R. (1985). "From Control to Commitment in the Workplace". *Havard Business Review*, 63, 77-84.
- Welbourne, T.M., Andrews, A.O., «Predicting the Performance of Initial Public Offerings: Should Human Resource Management Be in the Equation». *Academy of Management Journal*, 1996, 39, 891-919.
- Wils, T., Labelle, C., Guérin, G., Tremblay, M., Qu'est-ce que la mobilisation des employés? Le point de vue des professionnels en ressources humaines, *Gestion*, 1998, 573-585.
- Witt, L.A. «Exchange Ideology as a Moderator of Job Attitudes-Organizational Citizenship Behaviour Relationship», *Journal of Applied Psychology*, 1991, 18, 1490-1501.

- Wood, S., Albanese, M. (1995). "Can we Speak of High Commitment Management on the Shop Floor?". *Journal of Management Studies*, 32, 215-247.
- Wright, P.M., Sherman, W.C (1999). «Failing to Find Fit in Strategic Human Resource Management: theoretical and empirical problems. *Research in Personnel and Human Resource Management*, Supplement 4, 53-74.
- Youndt, M.A., Snell, S.A, Dean, J.W., Lepak, D.P., «Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance», *Academy of Management Journal*, 1996, 39,836-866.

Liste des publications au CIRANO *

Cahiers CIRANO / *CIRANO Papers* (ISSN 1198-8169)

- 99c-1 Les Expos, l'OSM, les universités, les hôpitaux : Le coût d'un déficit de 400 000 emplois au Québec — Expos, Montréal Symphony Orchestra, Universities, Hospitals: The Cost of a 400,000-Job Shortfall in Québec / Marcel Boyer
- 96c-1 Peut-on créer des emplois en réglementant le temps de travail? / Robert Lacroix
- 95c-2 Anomalies de marché et sélection des titres au Canada / Richard Guay, Jean-François L'Her et Jean-Marc Suret
- 95c-1 La réglementation incitative / Marcel Boyer
- 94c-3 L'importance relative des gouvernements : causes, conséquences et organisations alternative / Claude Montmarquette
- 94c-2 Commercial Bankruptcy and Financial Reorganization in Canada / Jocelyn Martel
- 94c-1 Faire ou faire faire : La perspective de l'économie des organisations / Michel Patry

Série Scientifique / *Scientific Series* (ISSN 1198-8177)

- 2000s-23 Environmental Risk Management and the Business Firm / Bernard Sinclair-Desgagné
- 2000s-22 Temporal Aggregation of Volatility Models / Nour Meddahi et Éric Renault
- 2000s-21 Le projet Harmonie / Richard Landry et Suzanne Rivard
- 2000s-20 Towards an Innovation Intensity Index: The Case of CIS 1 in Denmark and Ireland / Pierre Mohnen et Marcel Dagenais
- 2000s-19 Rolling-Sample Volatility Estimators: Some New Theoretical, Simulation and Empirical Results / Elena Andreou et Eric Ghysels
- 2000s-18 Confidence Regions for Calibrated Parameters in Computable General Equilibrium Models / Touhami Abdelkhalek et Jean-Marie Dufour
- 2000s-17 Markovian Processes, Two-Sided Autoregressions and Finite-Sample Inference for Stationary and Nonstationary Autoregressive Processes / Jean-Marie Dufour et Oliver Torrès
- 2000s-16 Exact Tests for Contemporaneous Correlation of Disturbances in Seemingly Unrelated Regressions / Jean-Marie Dufour et Lynda Khalaf
- 2000s-15 Simulation Based Finite and Large Sample Tests in Multivariate Regressions / Jean-Marie Dufour et Lynda Khalaf
- 2000s-14 Les obstacles à l'innovation dans les industries de services au Canada / Pierre Mohnen et Julio Rosa
- 2000s-13 Finite Sample Inference Methods for Simultaneous Equations and Models with Unobserved and Generated Regressors / Jean-Marie Dufour et Joanna Jasiak

* Vous pouvez consulter la liste complète des publications du CIRANO et les publications elles-mêmes sur notre site Internet à l'adresse suivante :

<http://www.cirano.umontreal.ca/publication/documents.html>